前瞻产业研究院

中国产业园区运营模式诊断与招商策略分析报告

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

CONTENTS

1 中国产业园区运营模式诊断

2 中国产业园区招商策略分析

3 中国产业园区发展趋势预判



PART 01

运营模式诊断



园区运营模式

政府部门在对园区进行不同定位的同时，园区也会产生五种不同的运营模式



政府运营模式



投资运营模式



服务运营模式



土地盈利模式



产业运营模式

政府运营模式

FORWARD前瞻



优 势 适合于规模小，管理简单的园区

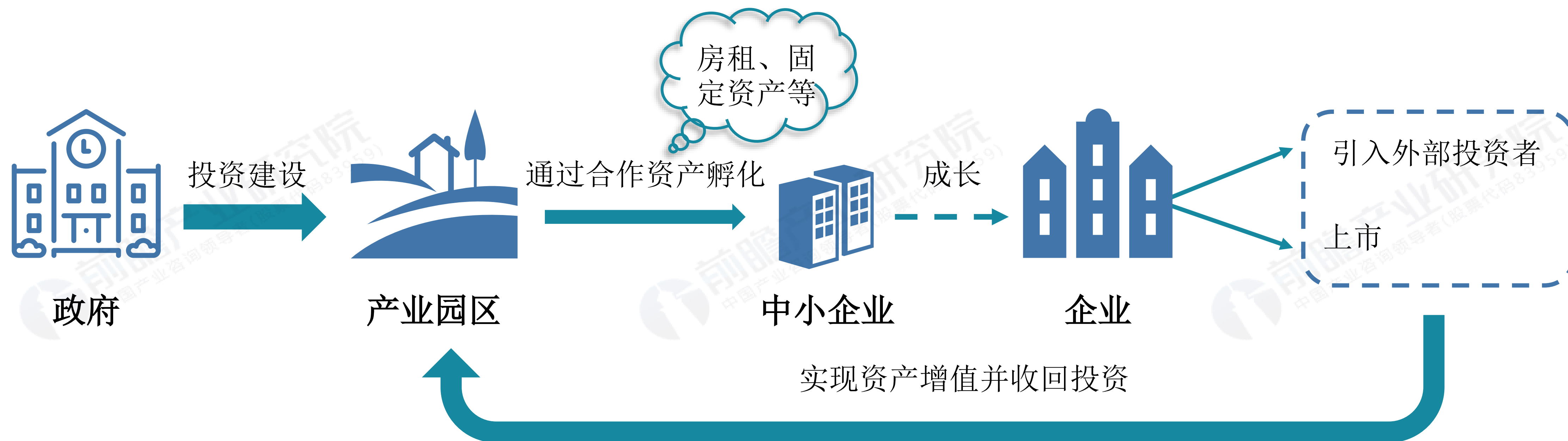
劣 势 无法保证大型园区的长期运营

典型代表 广州天河软件园





投资运营模式



优 势 对于区域经济发展具有很强推动作用

劣 势 长期投资，中短期难有可见回报

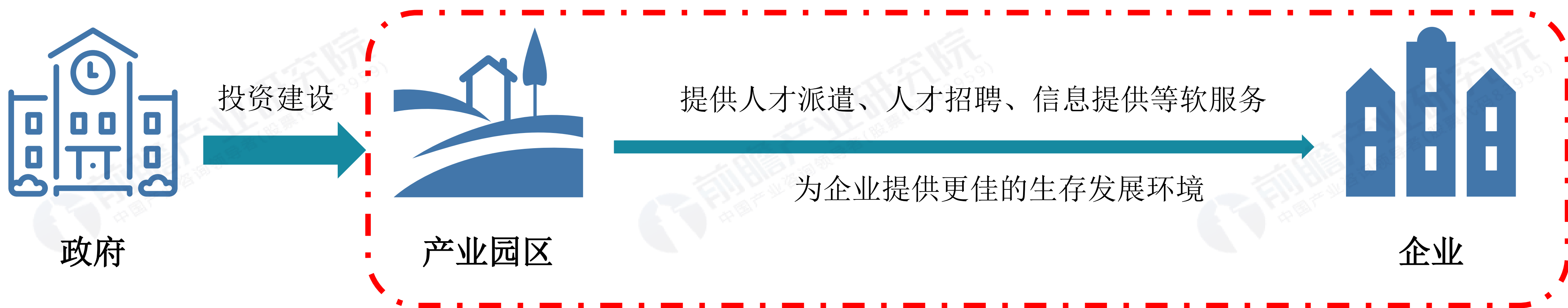
典型代表 浦东软件园





服务运营模式

FORWARD前瞻



优 势

强化了园区和企业的合作

增加了园区的收入渠道

劣 势

对园区的服务环境有一定要求

典型代表

杭州软件园





土地盈利模式



- **优 势**
  - 获利能力非常强大
  - 为园区后期开发奠定基础
- **劣 势**
  - 有一定风险性
- **典型代表**
  - 中关村软件园





产业运营模式

FORWARD前瞻



优 势 一旦建成将在很大的区域内形成压倒性的产业优势

劣 势 园区需要具备行政、服务和企业投资运营职能
对园区的管理能力和运营能力提出了很强的要求

典型代表 重庆两江国家开发区



更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

现有运营模式下园区发展存在的主要问题

管理体制不够科学

- 园区管委会缺乏审批权限
- 大量的协调工作



融资渠道较窄

- 90%靠财政拨款
- 基础建设投资回收周期长
- 园区自身造血功能尚未健全

政策措施不够完善

- 主要采用行政手段运行模式
- 专项配套措施不完善
- “以地引资”、“以地养园区”

专业人才比较缺乏

- 机关工作人员多
- 市场化运营知识和能力不足

运营模式改进办法建议

FORWARD前瞻

实行以“一站式服务”、“一个窗口收费”、“一个部门执法”为主要内容的管委会封闭运行机制

- 园区财政单独核算
- 国土规划部门授权职能到管委会
- 建设、环保部门授权职能到管委会

引进社会资金（民营资本）入股园区开发建设公司

- 组建一支精于管理和运营的专业团队
- 将政府意图贯彻到软件园建设发展中
- 借助专业人才实施园区市场化运营

组建或引进若干项目经营公司

- 外包广告服务、市政养护、餐饮、酒店、物业管理和商业设
- 引进社会上有专业、成熟的管理企业

前瞻产业研究院 中国产业咨询领导者(股票代码833959)

更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

一、实行管委会封闭运行机制 ——以襄阳高新技术产业开发区为例

园区发展概况



襄阳高新技术产业开发区基本概况

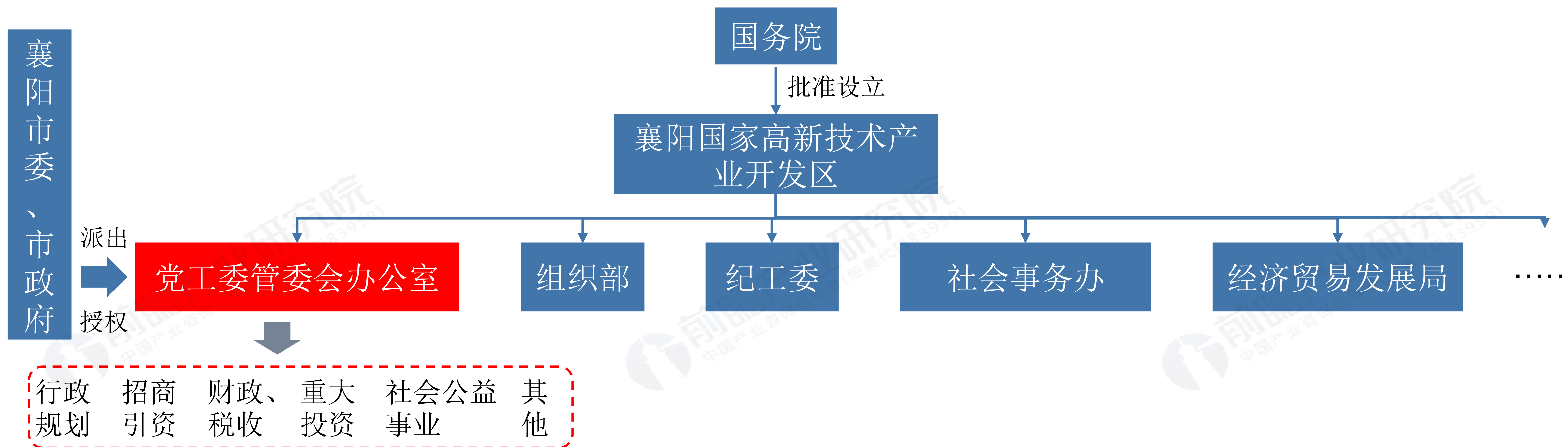
- **区位：**襄阳市东北部
- **面积：**行政面积200平方公里，建成区面积80平方公里
- **产业布局：**“一区两园”，下辖高新技术产业园、汽车工业园、深圳工业园
- **入驻企业：**目前，共有来自美、日、法、德、香港、台湾等20多个国家和地区的企业进区投资，各类注册企业7392家，其中工业企业671家
- **产业集群：**“一大支柱、六大集群”，“一大支柱”为汽车产业；“六大集群”为航空航天、机电控制、新材料、新能源汽车、生物医药和电子信息产业集群
- **园区影响力：**2017年12月26日，被国家知识产权局确定为国家知识产权示范园区，示范工作周期为2018年1月至2020年12月

一、实行管委会封闭运行机制 ——以襄阳高新技术产业开发区为例

FORWARD前瞻

园区运营模式

襄阳高新技术产业开发区实行管委会封闭运行机制，按照“小政府、大服务、高效能”的要求，实行封闭式管理、开放式运行。开发区管委会享受市级人民政府经济管理权限和相应的行政管理权限，积极推行“低税区和零费楼”政策，实行**一支笔审批、一个窗口对位、一条龙服务**。



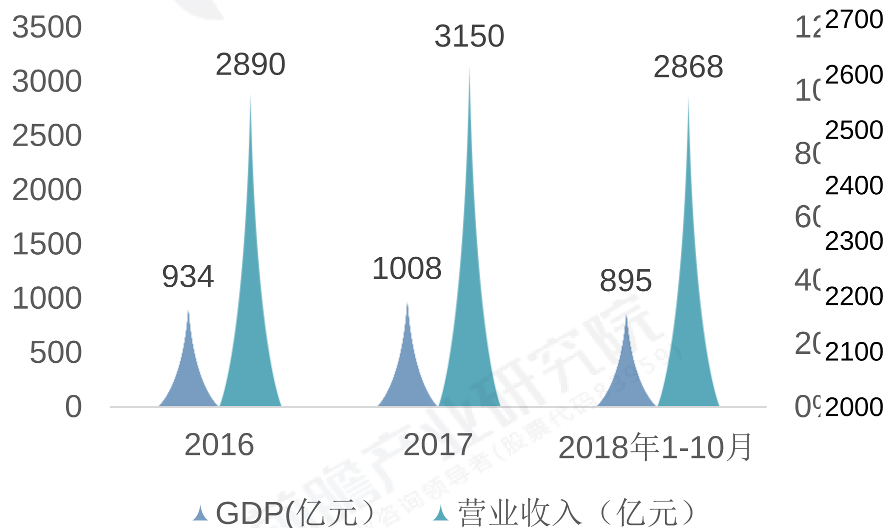
更多资料，欢迎访问 www.wenku120.com

一、实行管委会封闭运行机制 ——以襄阳高新技术产业开发区为例

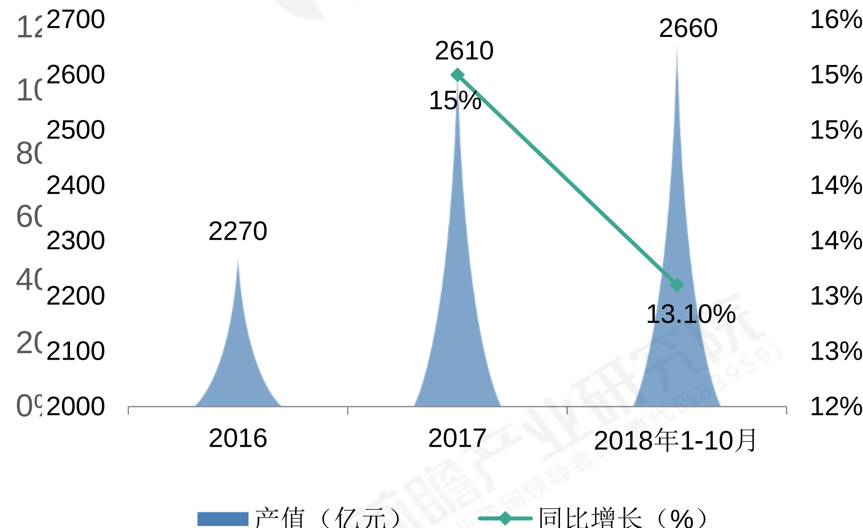
园区经营成果

经济运行持续向好，招商引资成果丰硕

2016-2018年襄阳高新区生产总值及营收情况



2016-2018年襄阳高新区工业总产值情况



2016-2018年襄阳高新区工业总产值情况

新引进项目 130个

总投资 507亿元

完成实际投资 590亿元

二、引进社会资本开发建设 ——以华夏幸福固安工业园区为例

FORWARD前瞻

园区发展概况

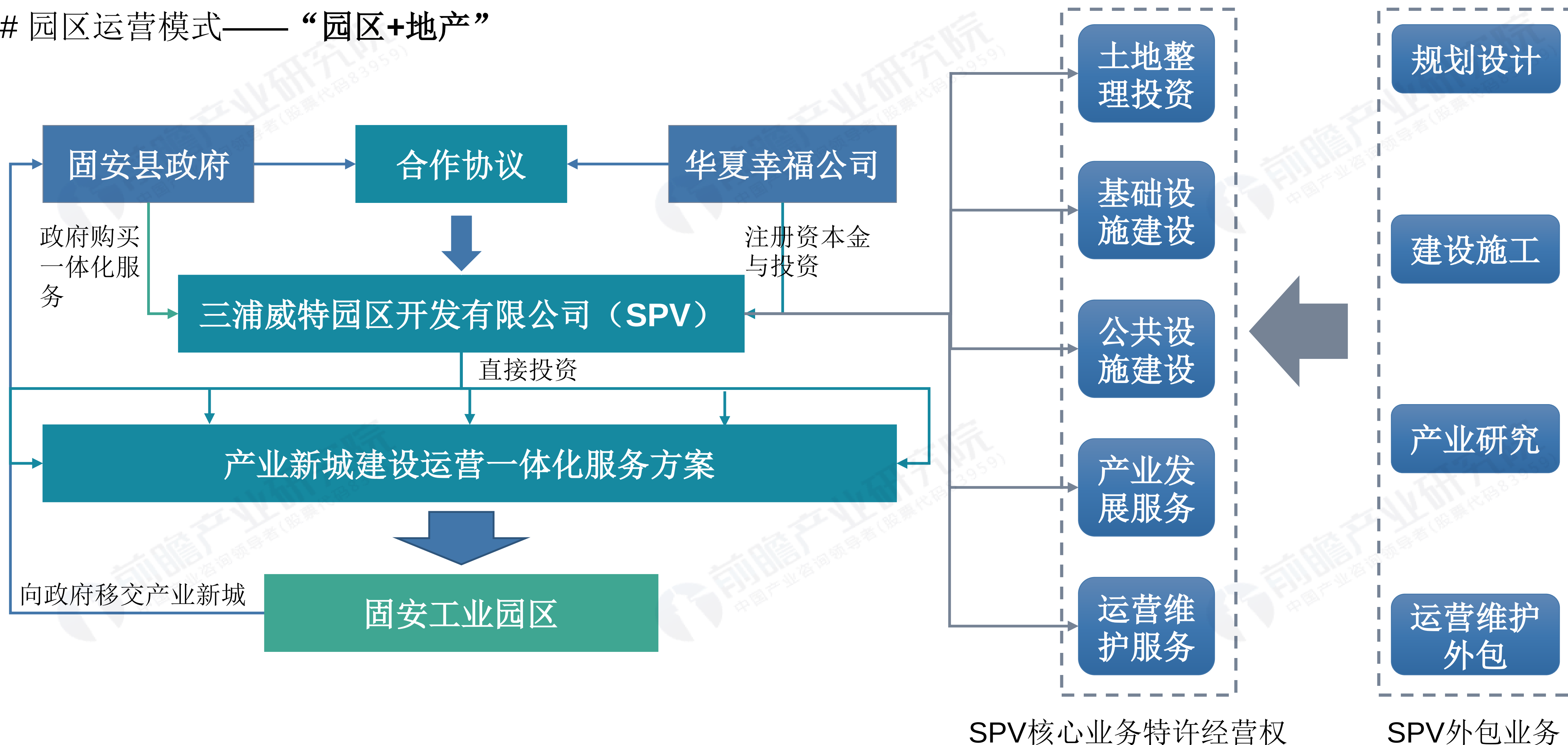


固安工业园区基本概况

- **区位：**紧邻北京，位于天安门正南50公里左右
- **面积：**园区总面积 34.68 平方公里
- **开发模式：**采取“政府主导、企业运作、合作共赢”的市场化运作方式
- **入驻企业：**京东方、东方信联、正兴车轮、航天振邦、诚田恒业等知名企业
- **产业集群：**确立了“电子信息产业”、“汽车零部件产业”、“高端装备制造业”三大产业方向，复合规划了中国北方电子信息产业基地、中国北方汽车零部件产业基地、高端装备制造业基地、城市核心区、生活配套区5大功能区
- **园区影响力：**产业新城标杆，2015年其模式被国务院办公厅通报表扬

二、引进社会资本开发建设 ——以华夏幸福固安工业园区为例

园区运营模式——“园区+地产”



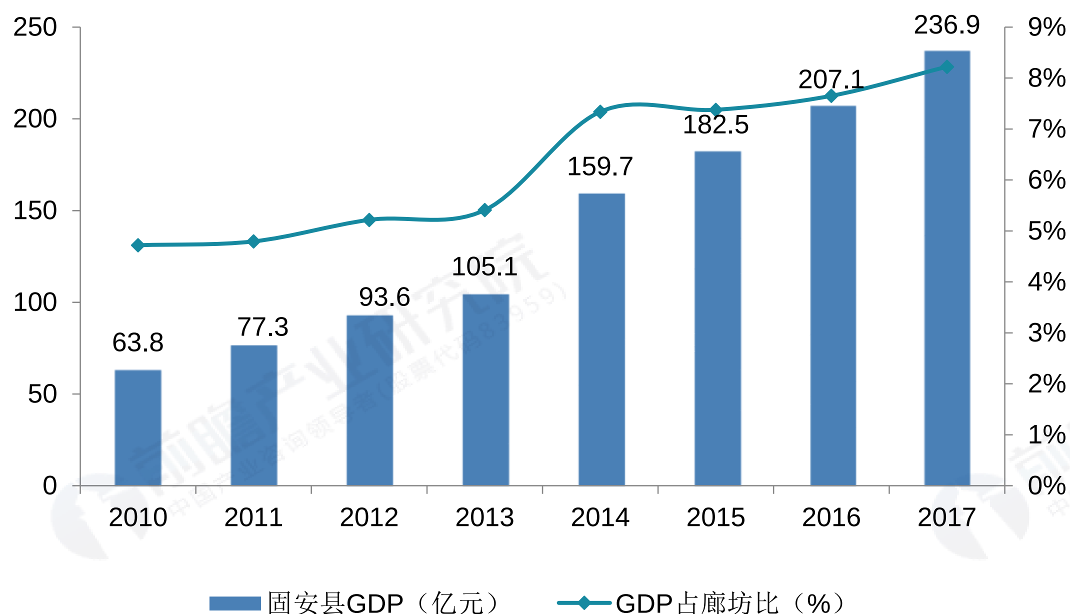
二、引进社会资本开发建设 ——以华夏幸福固安工业园区为例

FORWARD前瞻

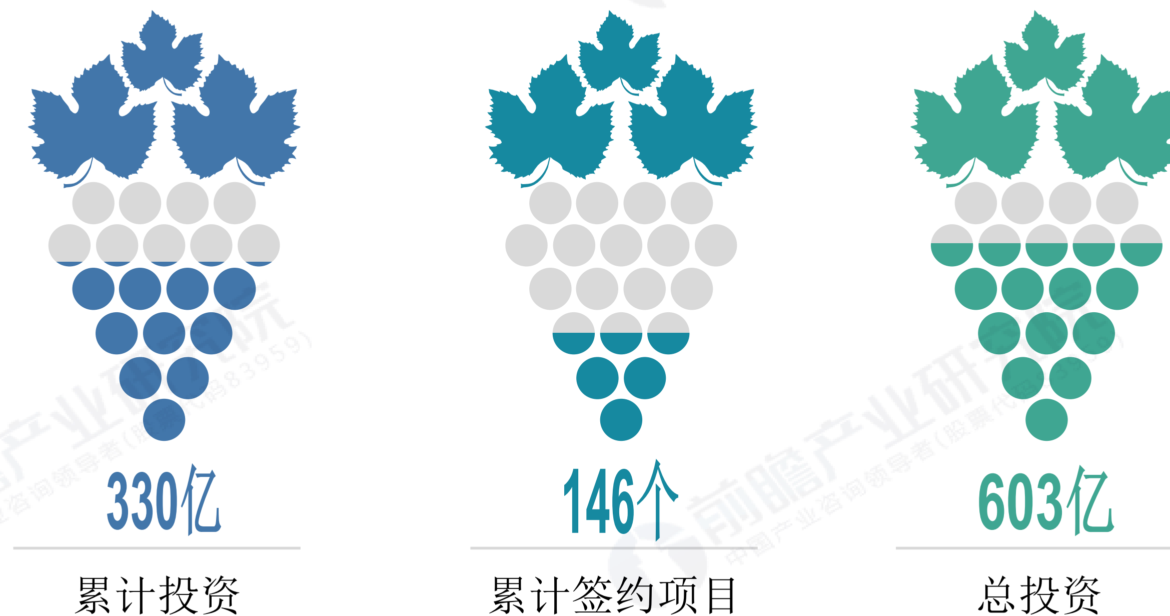
园区经营成果

固安县此前是典型的农业县，受益于固安园区开发，经济发展迅速

2010-2017年固安县生产总值及GDP对廊坊占比情况



2013-2017年固安工业园区累计投资及签约项目情况



三、组建或引进若干项目经营公司 —以上海张江高科技园区为例

FORWARD前瞻

园区发展概况

张江示范区区域

张江高科技园区基本概况

- **区位：** 上海浦东新区中南部
- **面积：** 张江园区规划面积79.7平方公里，其中37.2平方公里于2015年4月经国务院批准纳入中国自由贸易试验区
- **开发模式：** “一体两翼”战略，以开发运营、服务集成和产业投资为三大主线
- **入驻企业：** 汇聚1万多家企业，其中高新技术企业685家，国家、市、区级研发机构403家，跨国公司地区总部50余家，近20家高校和科研院所，现有从业人员达32万，高端人才集聚，国家“千人计划”96人
- **产业集群：** 医产业”集群，涵盖医药、医疗、医械、医学的医疗健康产业；“E产业”集群，基于互联网和移动互联网的互联网产业
- **园区影响力：** “中国硅谷”

三、组建或引进若干项目经营公司 —以上海张江高科技园区为例

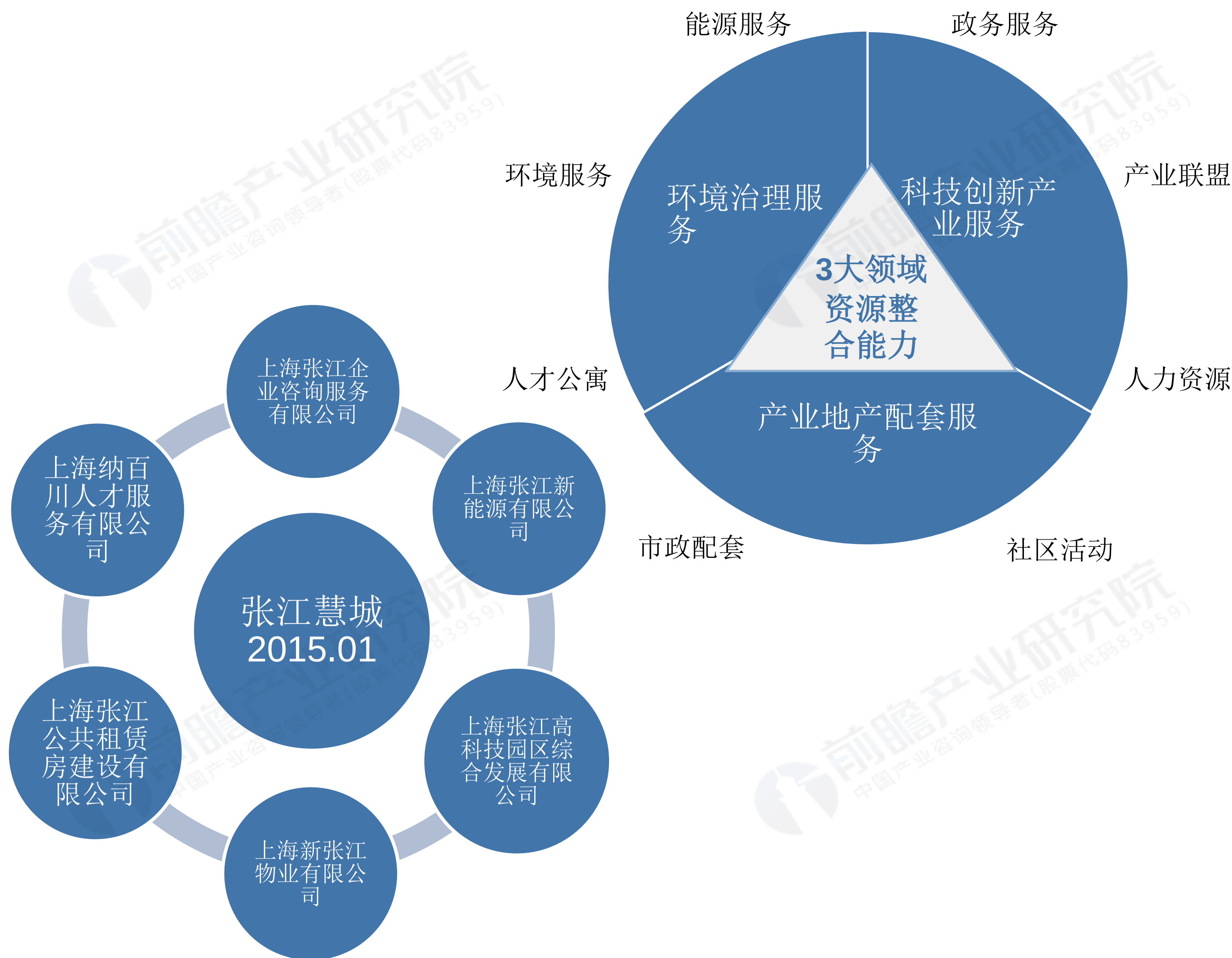
FORWARD前瞻

园区运营模式——“科技投行”


新型产业地产营运商


面向未来高科技产业整合商


科技金融集成服务商



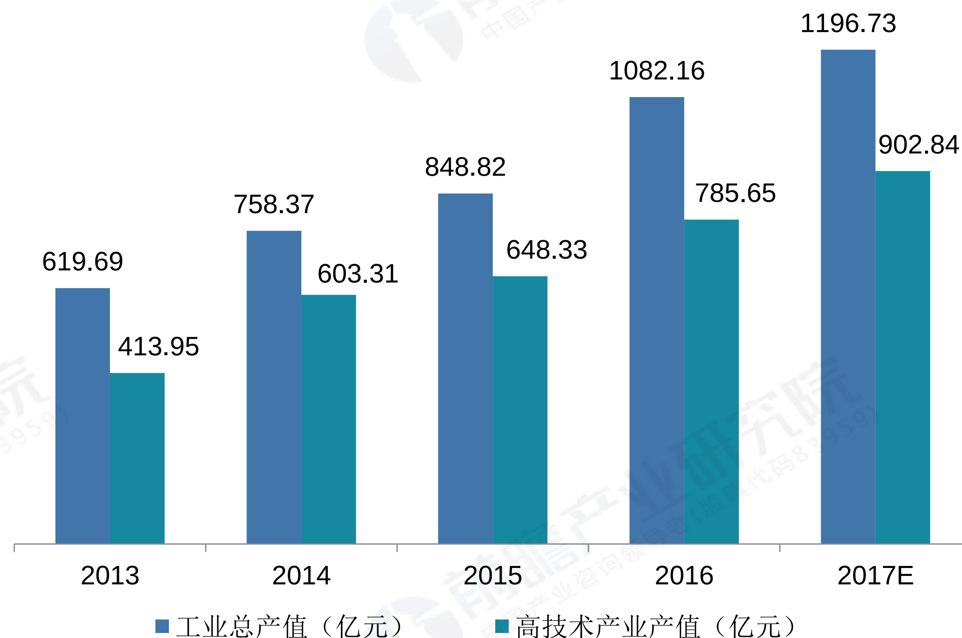
三、组建或引进若干项目经营公司 —以上海张江高科技园区为例

FORWARD前瞻

园区经营成果

园区盈利来源
1）土地一级开发，整体销售（生物医药基地）
2）园区产业地产开发销售（集电港二期总部办公基地）
3）园区物业租赁（针对中小型企业）（软件园二期）
4）地产开发销售/住宅项目投资参股（汤臣豪园、御景雅苑、山水豪庭）
5）科技企业股权投资（嘉事堂药业）
6）产业服务增值（通讯服务年毛利约1亿元）

2013-2017年张江高科技园区工业总产值情况



注：截止至本报告完成日，2017年张江高新园经济指标暂未公布

PART 02

招商策略分析



产业园区招商引资现状与问题

FORWARD前瞻

1

改革开放初期：优惠政策主导

- 外来资金主要向享受特殊政策优惠的地区集中

2

20世纪90年代中后期：基础环境主导

- 优惠政策趋同
- 投资环境(尤其是基础环境)成为吸引投资的关键

3

21世纪以来：产业环境主导

- 良好的产业基础完善的产业链条、完备的产业配套成为投资者首先关心的因素

传统的招商引资模式已经不能满足新形势的竞争要求，暴露出诸多的问题

前瞻产业研究院 中国产业咨询领导者(股票代码833959)

一、政策趋同引致低层次竞争，造成开发成本过高

FORWARD前瞻

产业园区的政策优惠逐步趋同

各地产业园区竞相压价

全靠地方政府财政补贴



土地开发成本过高，不利于园区长远发展

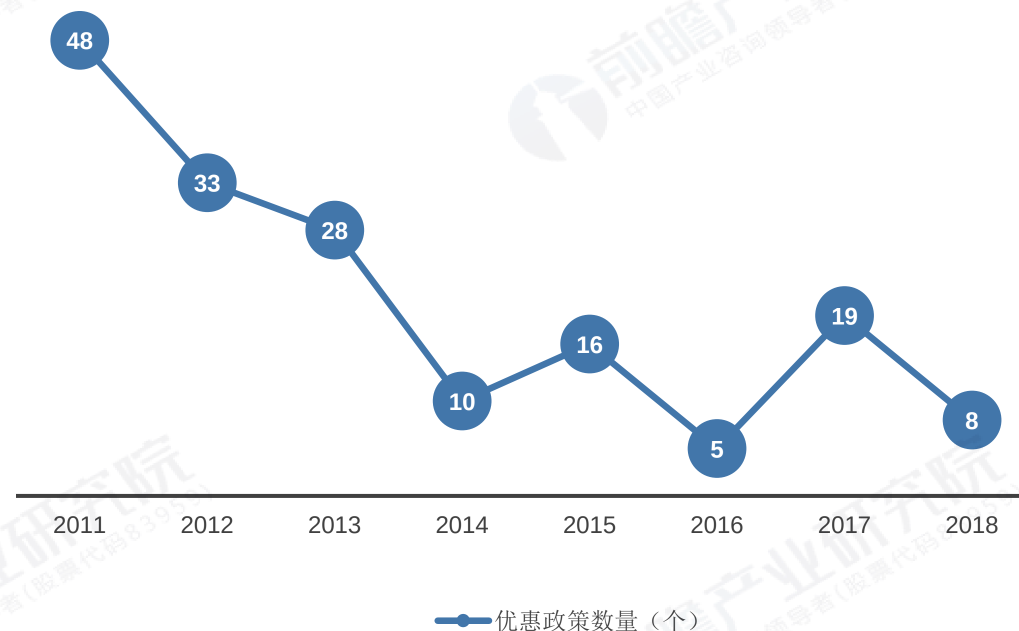
二、优惠政策的作用弱化使产业园区竞争力下降

FORWARD前瞻

产业园区的优惠政策正逐步取消

加入WTO以后，营造公平的竞争环境成为必然要求

区内企业与区外企业的政策待遇将趋同



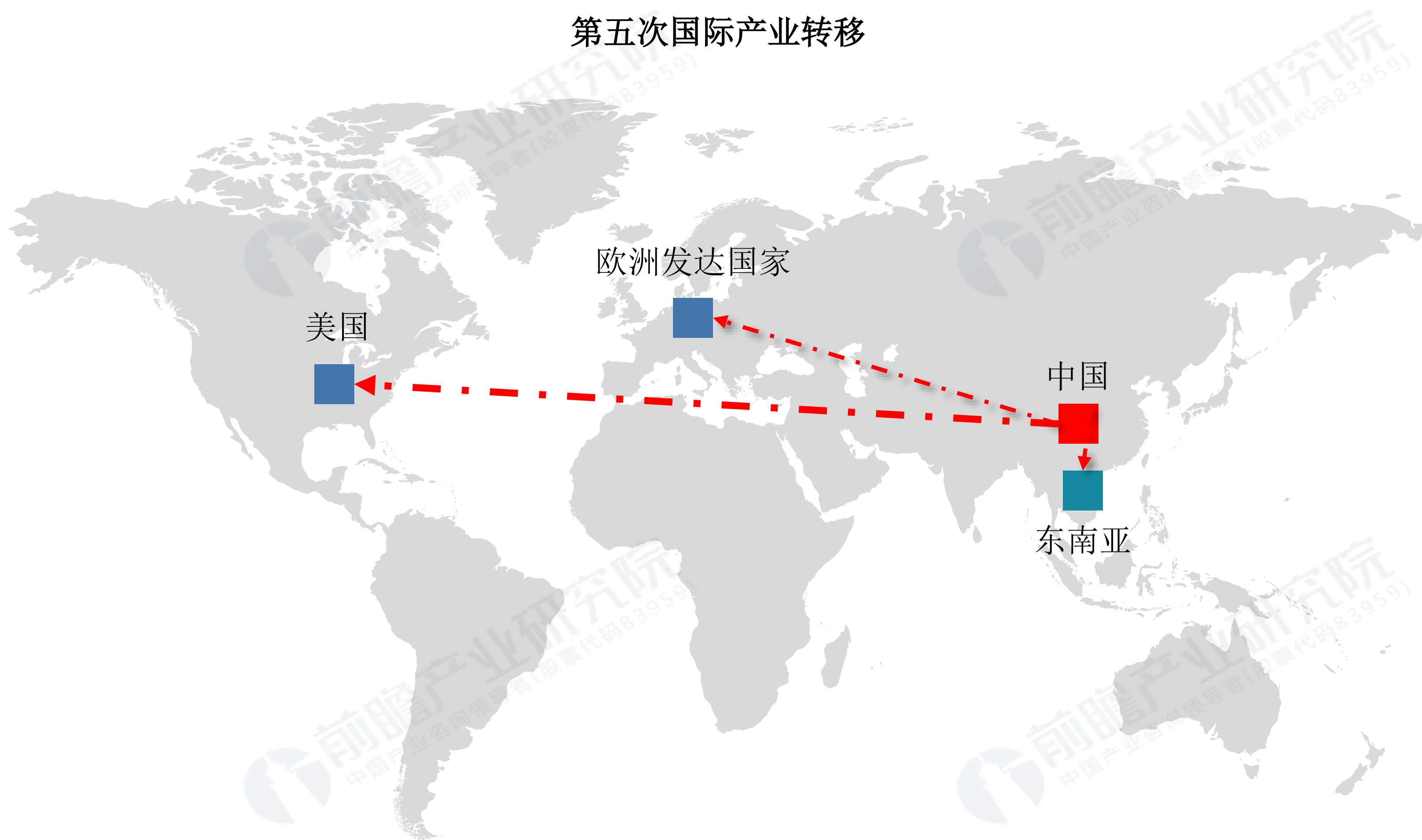
园区政策吸引力弱化，招商引资必须有新思路

三、国际产业转移为园区的发展带来新的挑战

FORWARD前瞻

2008年金融危机后，国际出现第五次产业转移，我国作为主要输出国家，主要呈现出双向转移的特点。

一方面，高端产业链回流欧美发达国家；另一方面，产业链低端向东南亚成本更低国家流动。这种趋势对我国产业升级，产业调整提出了更高的要求，因而对产业园区的产业基础和产业配套提出新的挑战，这对产业园区的招商引资也提出了更高的要求。



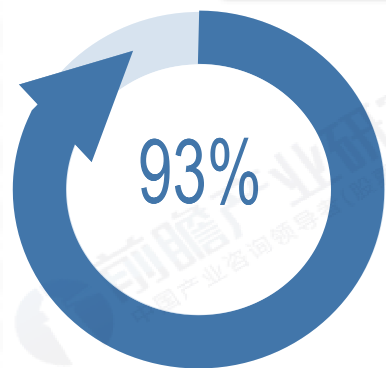
四、重复建设，产业雷同，到处圈地，集约化不高

FORWARD前瞻

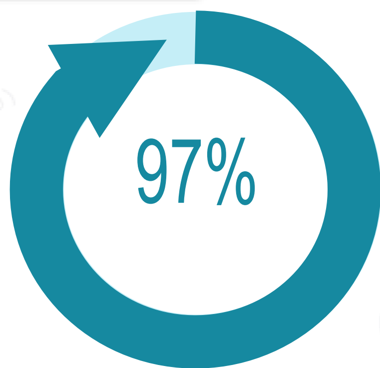
产业园区普遍存在圈地现象

- 土地资源和投资的浪费
- 耕地占用过多，威胁农业发展
- 土地收益外流，损害国家利益

产业园区产业雷同现象严重

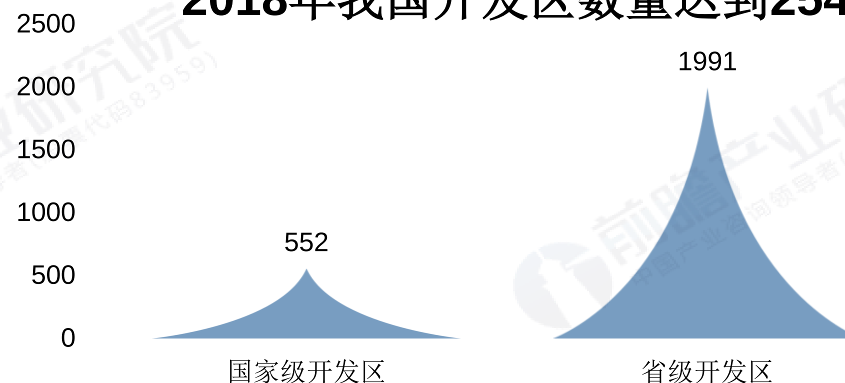


东部产业园雷同率



中部产业园雷同率

产业园区遍地开花、过多过滥



其他问题

FORWARD前瞻



专业人员不足，园区招商工作无法取得良好成效



园区招商部门设置、功能定位不准确



园区运营服务不到位



行政审批事项难



企业贷款难、融资难，资金来源渠道少

产业园区创新招商模式

FORWARD前瞻

新型园区招商模式开始陆续出现，引领着全新的园区招商引资范式



一、园区PPP模式

FORWARD前瞻

园区PPP模式，就是政府与社会资本基于产业园区这个公共服务产品的开发运营进行高度合作，以更具活力的完全市场化的手段提升产业园区的运营效率，以平台整合的思维与路径去进行软硬件的搭建，以及产业的集聚与服务，并从园区的长期运营之中获取合理收益的模式。

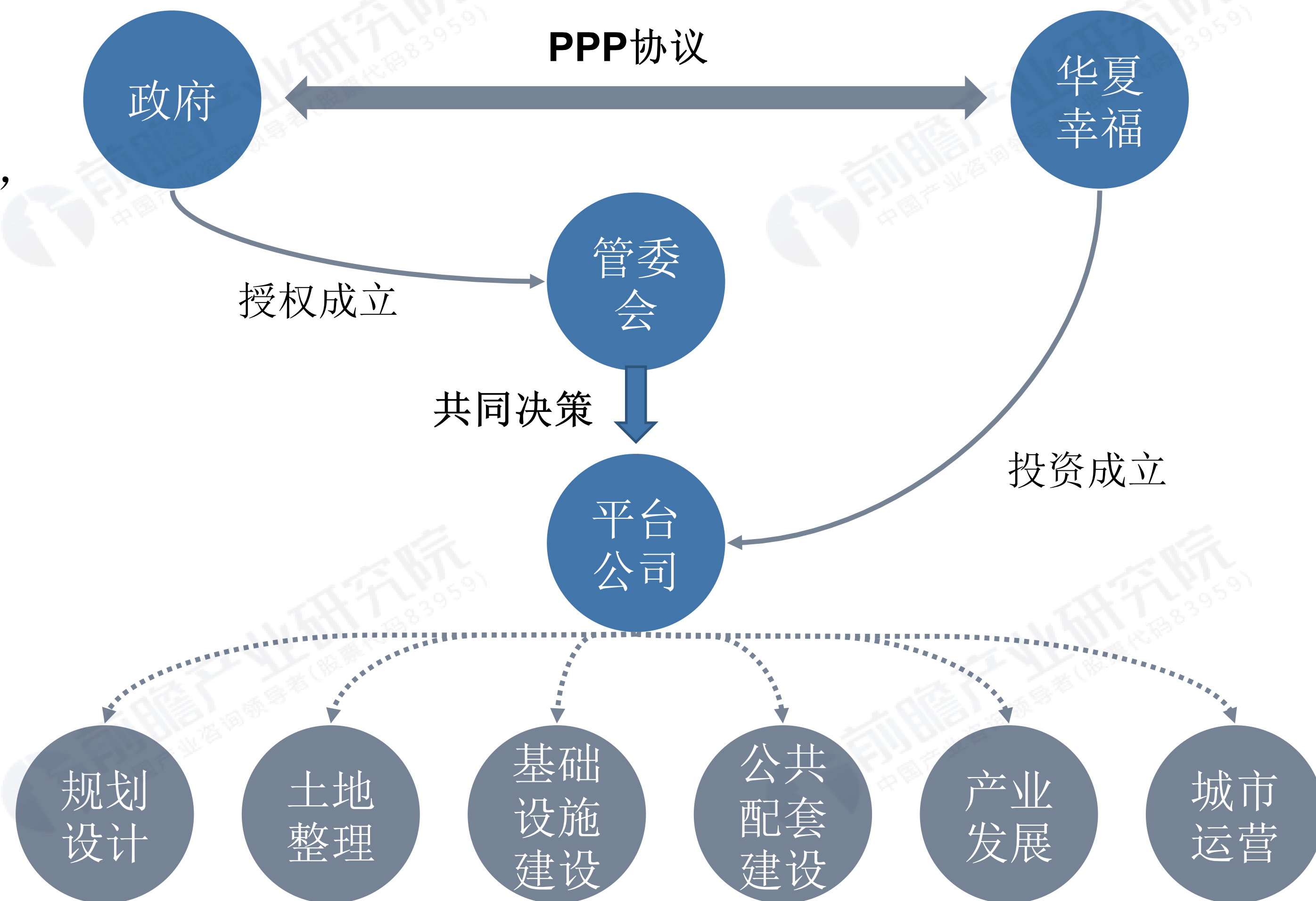
划清政府与市场边界，严格界定好角色权益

确定一个较长的运营期限

FORWARD前瞻

华夏幸福采用政府和社会资本合作的“PPP”模式

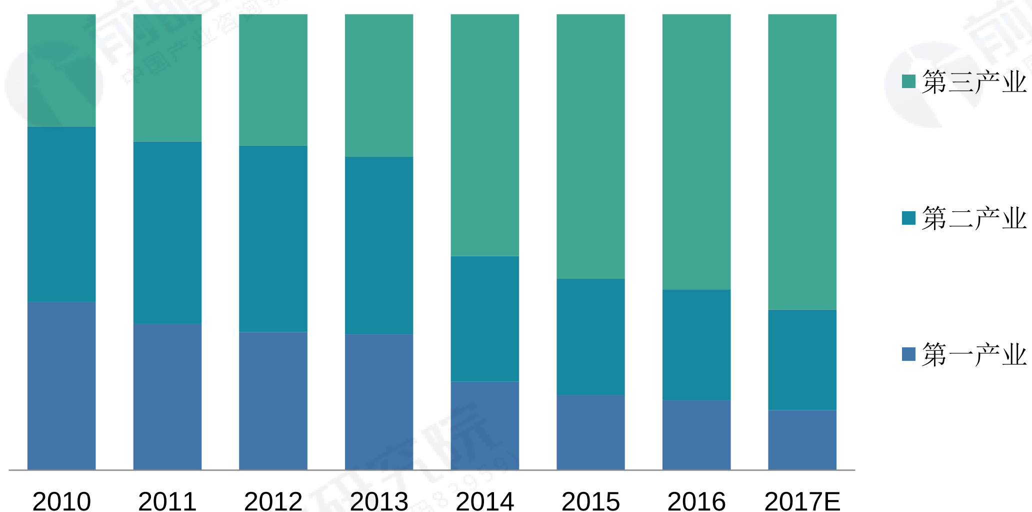
- “政府主导、企业运作、合作共赢”
- PPP市场化运作机制
- 长期性协议



FORWARD前瞻

固安标杆，成就共赢

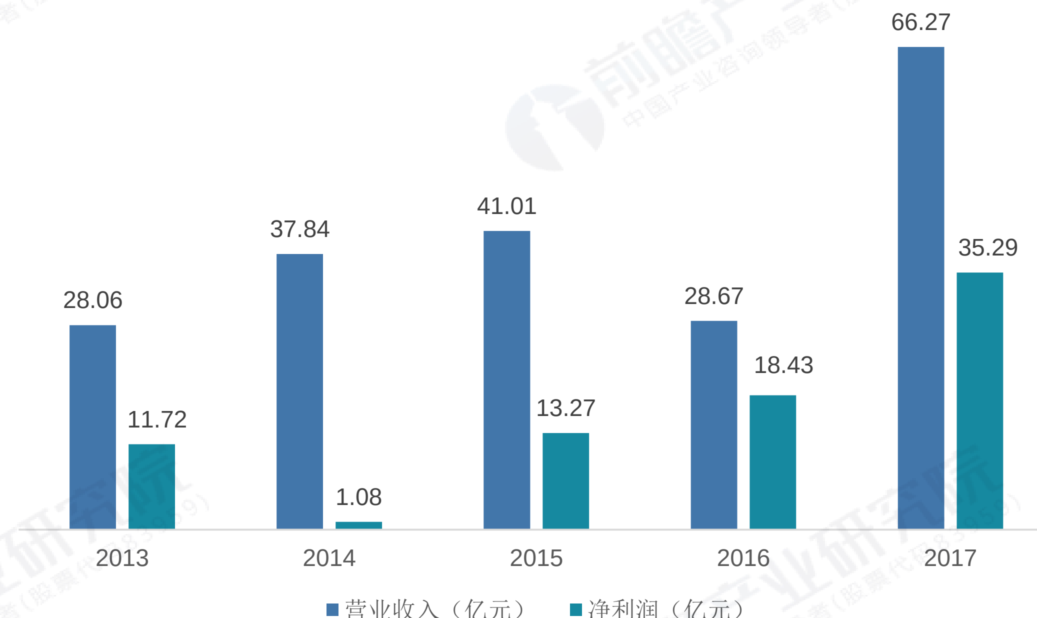
2013-2017年固安县经济结构情况（%）



注：固安县2017年未披露经济结构情况

在固安园区推动下，固安县经济结构明显优化

2013-2017年三浦威特有限公司营收及净利润情况（亿元）



固安园区至今仍为开发公司贡献大量利润

——华夏幸福产业新城

FORWARD前瞻

模式复制初见成效，“产城+地产”加速发展

根据统计，从2016年到2017年，华夏幸福中标的PPP项目达到**64**个，运营园区总面积达到**1957**平方公里，中标金额达到**3509**亿元，占全国累计PPP项目成交总金额的比重近**4%**。从广义维度来看，这种政企合伙进行区域产城开发运营的模式乃大势所趋，无可争议。

环京都市圈：
固安、大厂、香河、怀来、霸州、永清、文安、邢台、邯郸、北戴河新区、昌黎、涿鹿

环沈阳区域：
苏家屯

中原都市圈：
来安、和县、舒城、长葛、武陵、新洲问津、嘉鱼、新洲双柳、新郑、江夏、博望、含山、巢湖、黄陂、云龙、祥符、获嘉、新密、团风、肥东、雨湖、六安金安、长丰

长三角都市圈：
嘉善、无锡、溧水、江宁、南浔、德清、南京开发区、高淳、嘉善经开区、绍兴河桥、萧山河上

成都都市圈：
彭山、浦江、合川、清镇

珠三角都市圈：
江门、清远、惠东、惠阳、佛山高明、中山、珠海斗门

华夏幸福产业园区招商引资情况

香河	2013	2014	2015
签约入园企业数量	2	10	17
签约投资额（亿元）	15	49.4	43
签约投资额增速	/	229.3%	-13.0%
嘉善	**2014**	**2015**	**2016**
签约入园企业数量	11	30	60
签约投资额（亿元）	3.4	12.8	42.7
签约投资额增速	/	276.5%	223.6%
溧水	**2016**	**2017**	**2018H1**
签约入园企业数量	6	48	47
签约投资额（亿元）	27.6	22.74	48.3
签约投资额增速	/	-17.6%	280.3%

二、双向对流模式

双向对流，顾名思义，是指两个区域之间的商户资源双向对流互通，尤其在当前园区国际化的大潮下，这种双向对流模式越发有用武之地。中国的企业有走出去的愿望，国外的企业有走进来的想法，产业园区通过搭建平台渠道，促进中外企业双向互通的可能性，这种全新的招商模式能够达成互利共赢，已经有越来越多的园区和企业在尝试。

国外企业走进来





中国企业走出去

前瞻产业研究院 中国产业咨询领导者（股票代码833959）

——成都高新区：“全球顶级科技园区合伙人计划(TSPPP)”

2018瑞士达沃斯世界经济论坛上，成都高新自贸试验区针对新型全球化给出了“成都高新方案”，发出率先实施全球顶级科技园区合伙人计划(TSPPP)、打造科技园区命运共同体的声音，希望打造一个链接全球顶级科技园区和创新区域的国际化网络平台。

成都高新区全球顶级科技园区合伙人计划发展历程

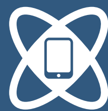


FORWARD前瞻

三大实施路径

为落实全球顶级科技园合伙人计划，成都高新自贸区确定了3条实施路径：技术共同体、产业共同体、资本共同体。

技术共同体







Carnegie Mellon University

12

世界一流科技园区联盟

产业共同体





GIEF





22

资本共同体

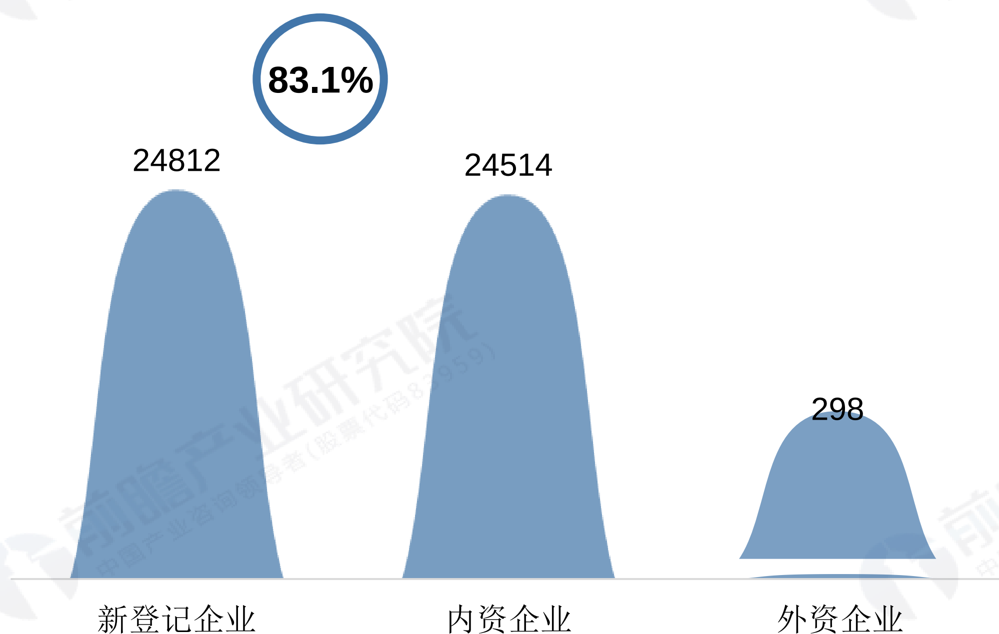


- 全球产业联结基金
- “金融生态圈”+“产业生态圈”

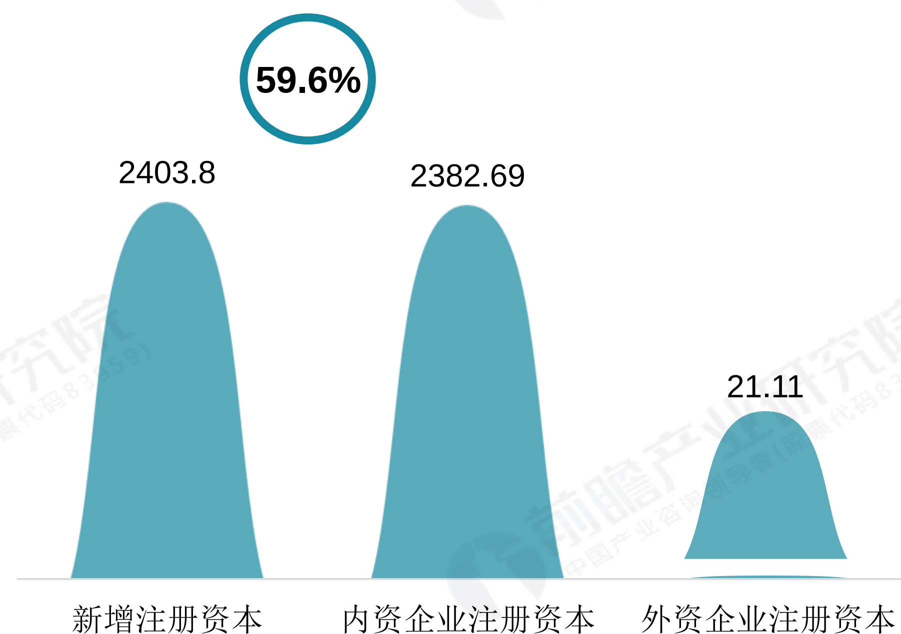
合作成果丰硕

截至2018年6月30日，成都高新自贸试验区新登记各类型企业**24812**户，新增注册资本**2403.8**亿元，分别占成都自贸试验区登记企业数的**83.1%**、**59.6%**；其中内资企业**24514**户，注册资本**2382.69**亿元；外资企业**298**户，注册资本**21.11**亿元。

2018年上半年成都高新自贸区登记企业情况（户）



2018上半年成都高新自贸区新增注册资本情况（亿元）



三、“互联网+”模式

“

目前，产业园区的发展，无论是产业园区还是各行各业，在发展过程中都离不开一个大背景，即互联网时代对于各产业的冲击，互联网思维正迅速蔓延在产业地产周围。借助互联网思维，物流园区开始走向电商平台、工业园区开始提供大数据服务、科技园区更是打出智慧园的口号。在此背景下，产业园区利用互联网思维的手段和规律，是产业园区摆脱粗放招商与运营模式的创新之路。

社群思维

重新构筑与用户之间的连接方式

众包思维

搭建不同园区之间共享的平台级服务系统



流量思维

注重用户关注度的流量思维对园区招商变得越来越关键

集成思维

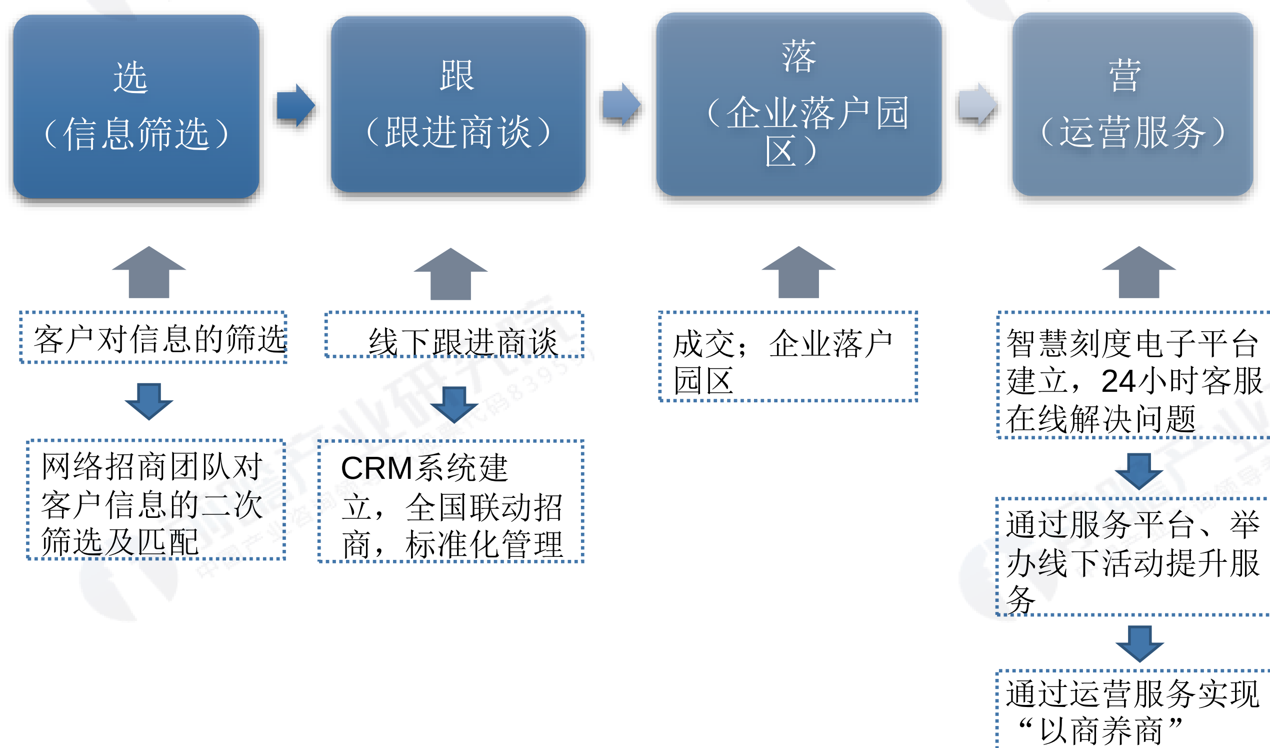
“变小需求为大需求”

——东湖高新区：“互联网+产业招商”

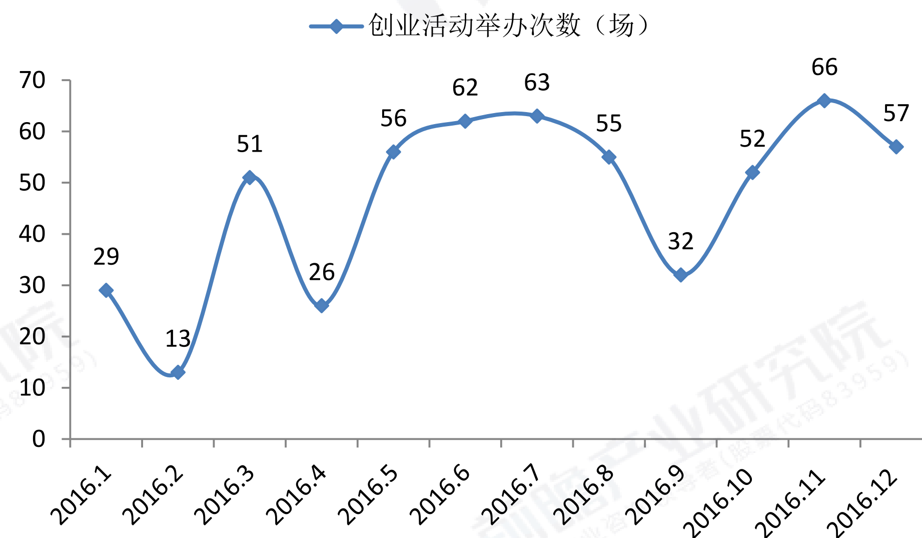
FORWARD前瞻

2016年，东湖高新正式运行其 “互联网+”招商运营模式，建立信息释放、筛选、跟踪、反馈机制，通过集团/项目信息的二级筛选、匹配，打造企业大数据平台，利用互联网载体形成从前端至终端的管理体系，实现招商与服务的信息化、系统化、全国化。

东湖高新首创互联网+产业地产招商运营模式



2016年东湖高新全年创业活动举办次数（场）



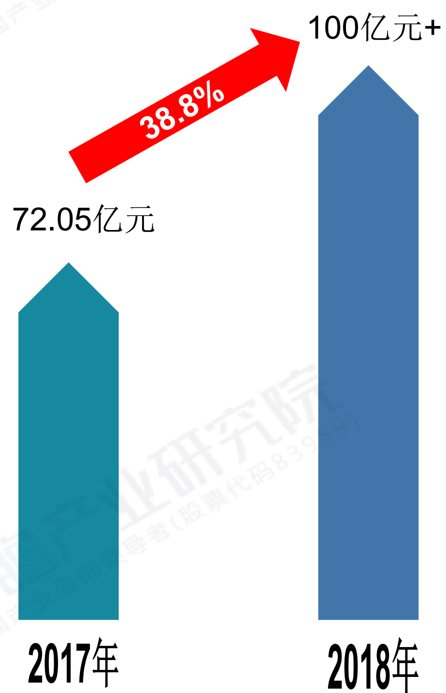
互联网+政策的实施效果显著，数据显示，2016年，东湖高新区创业活动便突破560场，日均1.6场

——东湖高新区："互联网+产业招商"

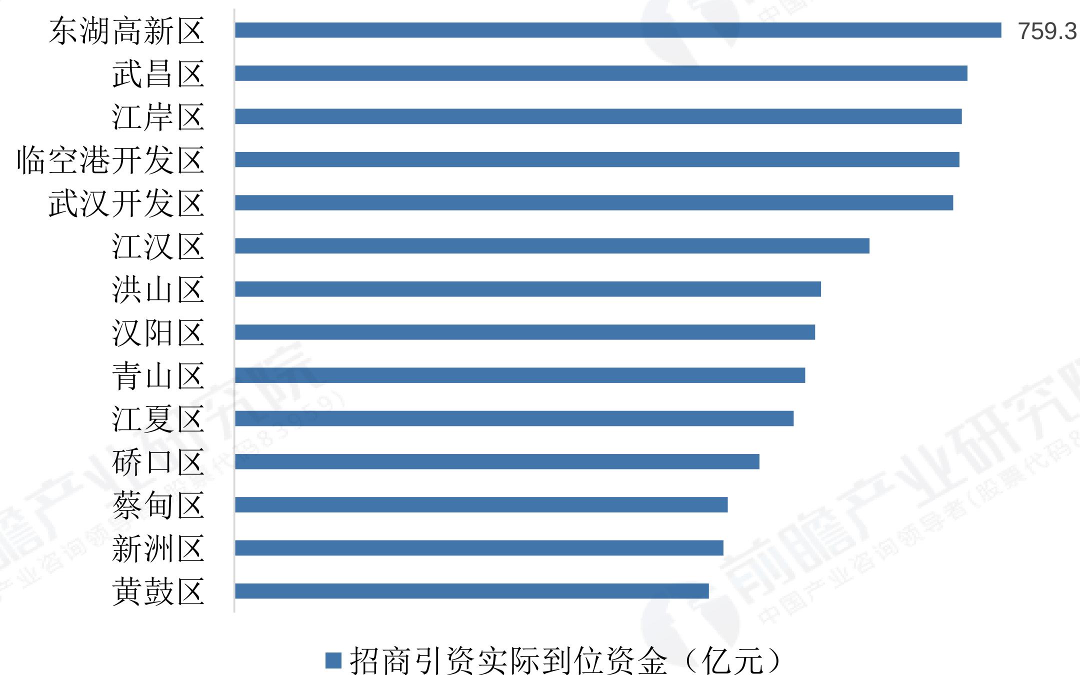
FORWARD前瞻

2017-2018年东湖新区 "互联网+"持续深化，到2018年，新区互联网企业从业人数达到10多万，30岁以下的超过50%，35岁以下的超过90%。2018年被认为进入了资本寒冬，而在这一年，光谷互联网企业融资总额超100亿元，比2017年增长38.8%。此外，数据显示，2018年1-11月东湖高新招商引资实际到位资金759.3亿元，位列武汉第一。

2018年东湖高新区互联网企业融资额（亿元）



2018年1-11月武汉各区招商引资实际到位资金（亿元）



四、众创孵化模式

“随着产业园区外部招商空间逐渐逼仄，而很多众创孵化空间出来的企业大量向产业园区外流失，一种新型的园区招商模式即“众创孵化+园区招商”逐渐兴起——早期的初创团队在众创空间和孵化器中成长起来，水到渠成地落户在园区当中，从而解决了园区这个生态森林良性循环的问题，完善了园区闭环生态。



初创团队

成长





孵化器

落户





产业园区

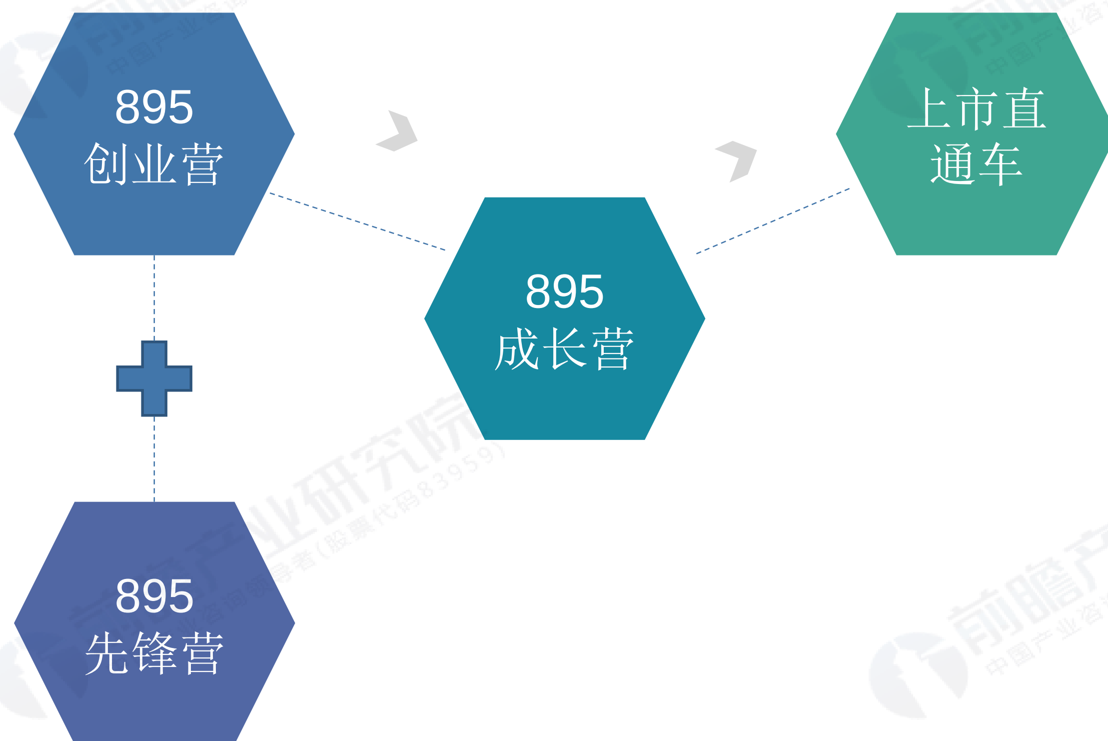
前瞻产业研究院 中国产业咨询领导者(股票代码833959)

——张江高科：“895创业

FORWARD前瞻

2015年开始，张江高科推出了“895创业营”，以目前拥有的近10万平方米孵化器，通过国内国外、线上线下平台，汇聚优秀创新项目，“895创业营”已经成为园区培育优质种子、聚集新兴产业潜力的摇篮。

张江高科“895创业营”运作机制



张江高科895创业营前6期成果指标

入围项目	1700个
入营项目	230个
淘汰率	85%+
项目总值	150亿+
风险投资机构	1000家+
获投率	50%+

上海张江企业孵化成果指标

科技企业孵化器	87家
在孵企业	2500家+
孵化空间	60万平方米
其中：	
张江高科孵化空间	10万平方米

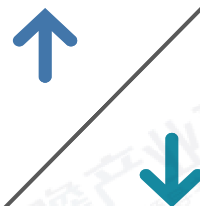
五、反向操作模式

FORWARD前瞻

反向操作是一种专门针对于商贸物流这个领域的创新式招商玩法。该模式下，产业园区先设立物流仓储，再将商铺卖给真正有物流仓储需求的客户，构成一种“前店后仓”的形态，从而保证商贸和物流真正的捆绑在一起，有可能实现一种创新式的可持续发展。

创新式物流园招商

- “前店后仓”
- 能够解决以往商贸与物流貌合神离的痛点



传统物流园招商

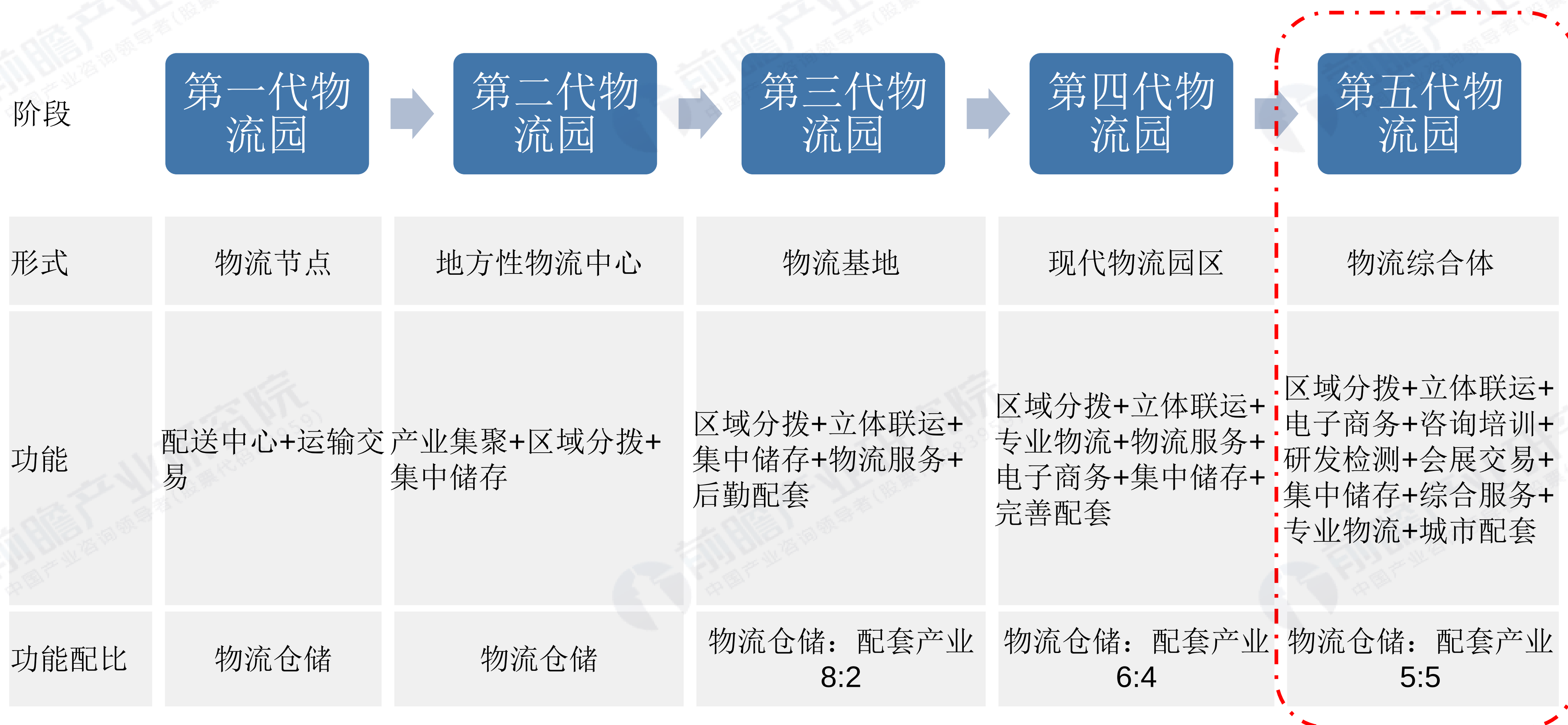
- 变相的商业地产
- 商贸和物流之间严重脱节

——合肥宝湾国际物流中心

FORWARD前瞻

宝湾物流与母公司中国南山集团合作打造的项目合肥宝湾国际物流中心，以第五代物流园区——物流综合体为卖点，其特点是物流仓储和产业配套的比例达到5:5。理论上，该种创新性倒推式的反向招商模式的确能够比较好的解决以往商贸与物流貌合神离的痛点。

第五代物流园——区域节点、功能聚集、产业复合、服务多元



阶段	第一代物流园	第二代物流园	第三代物流园	第四代物流园	第五代物流园
形式	物流节点	地方性物流中心	物流基地	现代物流园区	物流综合体
功能	配送中心+运输交易	产业集聚+区域分拨+集中储存	区域分拨+立体联运+集中储存+物流服务+后勤配套	区域分拨+立体联运+专业物流+物流服务+电子商务+集中储存+完善配套	区域分拨+立体联运+电子商务+咨询培训+研发检测+会展交易+集中储存+综合服务+专业物流+城市配套
功能配比	物流仓储	物流仓储	物流仓储：配套产业 8:2	物流仓储：配套产业 6:4	物流仓储：配套产业 5:5

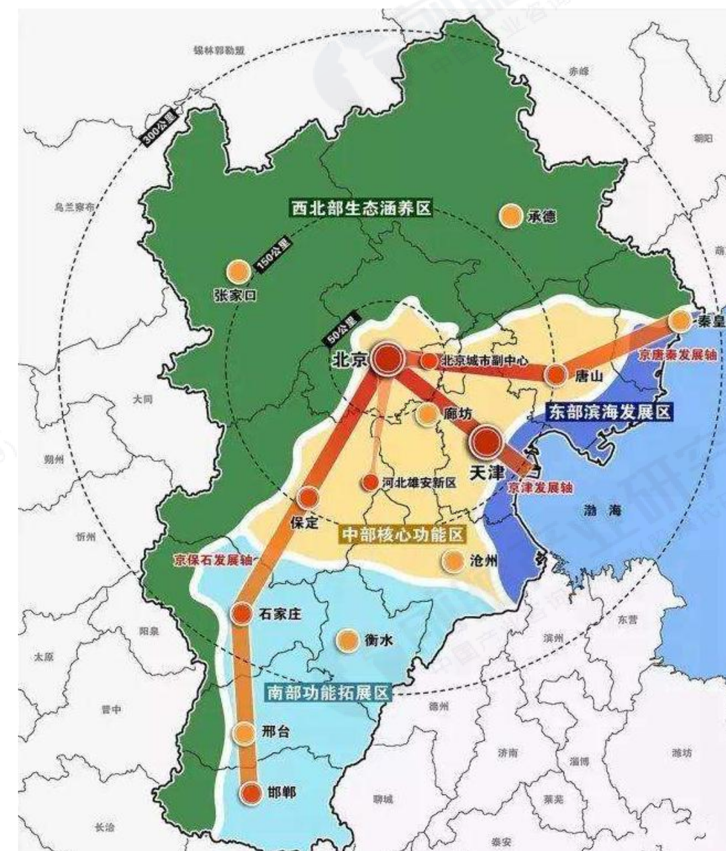
六、整体迁移模式

FORWARD前瞻

“企业从城市中心向城市周边整体迁移的模式，需要同时满足政策和市场的机遇，难以复制。然而一旦成功，其中的红利非同小可。

案例

- 现在正如火如荼展开规划建设的雄安新区，就是整体迁移的典型代表
- 2019年1月2日，国务院同意并批复《河北雄安新区总体规划（2018—2035年）》，预期其批复将推进雄安新区建设，加快央企搬迁步伐
- 此外，北京的60多家生物医药企业搬迁到沧州临港经开区内的“北京生物医药产业园”；北京大红门地区服装批发市场、动物园服装批发市场向廊坊市的永清开发区国际服装城和固安开发区国际商贸城等地搬迁转移；武汉汉正街商户向卓尔的汉口北市场整体迁移等，都是整体迁移招商模式的代表



其他创新招商模式

FORWARD前瞻

基金招商模式

- 充分利用资本的催化和杠杆作用
- 产融结合的园区基金招商新模式
- 案例：宁波生态园下属基金入股乐视体育



联合招商模式

- 找到一个具有强大号召力的主力客户与运营商捆绑
- 案例：大连产业园

投资营商模式

- “资本招商+资产增值+资本运作
- 案例：华夏幸福在固安、霸州建设第6代AMOLED面板生产线项目和AMOLED显示模组项目

众筹众包模式

- “众筹、众包、众建、众享”





PART 03

园区发展趋势

由功能单一的产业区向现代化综合功能区转型

随着产业园区的演化和发展，园区承载的功能日益多元化，大量城市要素和生产活动在区内并存聚集，从而推动了产业园区的城市化进程，园区经济与城区经济逐渐走向融合。为顺应这一发展趋势，一些产业园区主动谋求战略转型，从单一生产型的园区，逐渐规划发展成为集生产与生活于一体的新型城市。



产城融合成为产业园区未来发展趋势

FORWARD前瞻



产业

产业是城市的保障，驱动城市更新和完善服务配套



城市

城市是产业的基础，承载产业空间和发展产业经济

前瞻产业研究院 中国产业咨询领导者（股票代码833959）

亟需创新模式推进产业园区转型升级

FORWARD前瞻

园区发展迎来了新形势

- 经济发展常态化
- 国际产业转移、区域产业转型升级
- “大众创业、万众创新”

产业园区开发运营模式单一

- 过于依赖土地红利
- 缺乏产业经营能力
- 存在“重开发轻运营”问题

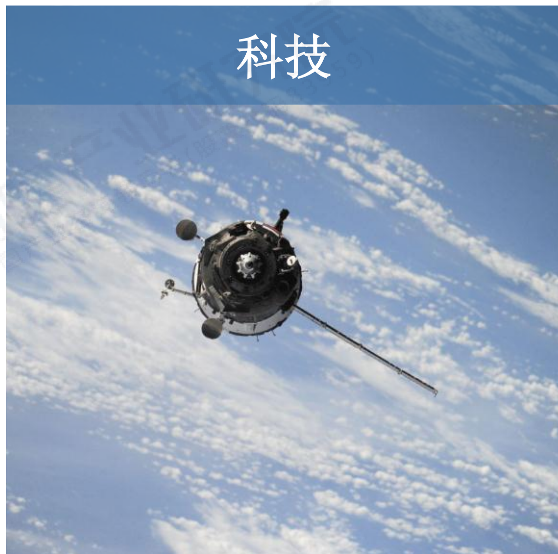
亟需创新模式推进产业园区转型升级

- 从“租赁型”、“卖地型”向“管理型”、“投资型”转变
- 由单纯的土地运营向综合的“产业开发”和“氛围培育”转变

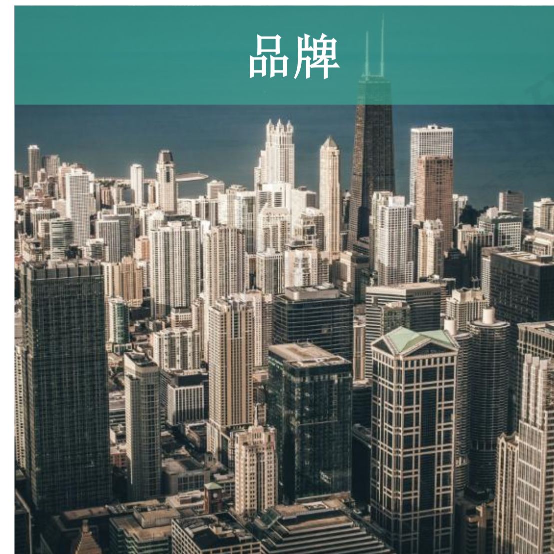
前瞻产业研究院 中国产业咨询领导者(股票代码833959)

集聚创新元素是产业园区发展新动力

FORWARD前瞻







积极吸引科研院所、科学家工作室、博士后工作站等落户园区

更加重视人力资源开发工作，促进人才资源的集聚与开发

打造园区品牌化，增强园区“软实力”



前瞻产业研究院

前瞻产业研究院是中国产业咨询领导者！隶属于深圳前瞻资讯股份有限公司，于1998年成立于北京清华园，主要致力于为企业、政府、科研院所提供产业咨询、产业规划、产业升级转型咨询与解决方案。



前瞻经济学人 让你成为更懂行业的人

前瞻经济学人APP是依托前瞻产业研究院优势建立的产经数据+前沿科技的产经资讯聚合平台。主要针对各行业公司中高管、金融业工作者、经济学家、互联网科技行业等人群，提供全球产业热点、大数据分析、行研报告、项目投资剖析和智库、研究员文章。

报告制作：前瞻产业研究院

文献参考：《中国产业园区规划布局与运营管理分析报告》

联系方式：400-639-9936 邮箱：service@qianzhan.com

更多细分行业请搜索：https://bg.qianzhan.com